

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงผลการวิจัยที่ผ่านมาทั้งหมด แล้วจึงสรุปผลที่ได้จากการวิจัยและอภิปราย ตลอดจนข้อเสนอแนะซึ่งจะกล่าวถึงตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการที่จะศึกษาความคาดหวัง เกี่ยวกับบทบาททางด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ ตามความคิดเห็นหรืออุดมคติของบุคคลสองกลุ่มที่มีลักษณะงานสัมพันธ์ต่อกัน และเกี่ยวข้องอยู่กับการบริหารโรงเรียนราษฎร์ สายสามัญศึกษามากที่สุด คือกลุ่มผู้จัดการกับกลุ่มครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ทั่วประเทศไทย เฉพาะโรงเรียนที่ไม่เป็นโรงเรียนของศาสนา

เนื่องจากการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาททางด้านบริหารโดยตรง จึงได้นำเอาตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษาของกลุ่มประชากรมาเป็น เครื่องกำหนดคุณสมบัติ เพื่อแบ่งกลุ่มในการเปรียบเทียบโดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

๑. เพื่อ เปรียบเทียบความคาดหวัง เกี่ยวกับบทบาทด้านบริหารของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์สายสามัญ ตามความคาดหวังของกลุ่มผู้จัดการกับกลุ่มครูใหญ่
๒. เพื่อ เปรียบเทียบความคาดหวัง เกี่ยวกับบทบาททางด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์สายสามัญ ตามความคาดหวังของกลุ่มผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป กับกลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี
๓. เปรียบเทียบความคาดหวัง เกี่ยวกับบทบาททางด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์สายสามัญ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้จัดการวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป กลุ่มผู้จัดการวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี กลุ่มครูใหญ่วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป และกลุ่มครูใหญ่วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

วิธีดำเนินการวิจัย

ก. สมมติฐาน เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ว่า ไม่มีความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับความคิดเห็น เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันระหว่าง

๑. กลุ่มผู้จัดการกับกลุ่มครูใหญ่
๒. กลุ่มผู้มีวุฒิปริญญาขึ้นไปกับกลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี
๓. กลุ่มผู้จัดการวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป กลุ่มผู้จัดการวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี กลุ่มครูใหญ่วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป และกลุ่มครูใหญ่วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

ข. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างมาจากทุกภาคการศึกษาทั่วประเทศไทย ได้โรงเรียนทั้งหมด ๑๐๐ โรงเรียน ประกอบด้วยผู้จัดการ ๑๐๐ คน ครูใหญ่ ๑๐๐ คน รวมประชากร ๒๐๐ คน

ค. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้ใช้แบบสำรวจความคิดเห็น (opinionnaire) ซึ่งสร้างขึ้นเองในรูปเดียวกันทั้ง ๒ ชุดของแบบสอบถาม โดยรวบรวมจากภาระกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบงานบริหารในขอบข่ายที่ครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์สายสามัญควรจะทำแล้วได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน วิจารณ์พิจารณาและปรับปรุงเพื่อความเที่ยงตรง หลังจากนั้นจึงให้อาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัยครั้งนี้ตรวจและแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นจึงนำไปทดสอบเพื่อวิเคราะห์หาอำนาจจำแนกเฉพาะข้อ จนสามารถคัดเลือกข้อถามเพื่อใช้เป็นแบบสำรวจฉบับจริง จากข้อถามเพื่อการทดสอบ ๑๐๐ ข้อ สามารถคัดเลือกข้อถามไว้ได้ทั้งหมด ๔๐ ข้อ แบ่งตามลักษณะงานเป็น ๗ ประเภท ในตอนแรกของแบบสำรวจได้ถามถึงสภาพภาพของประชากร เพื่อประโยชน์ในการแบ่งกลุ่มข้อมูลด้วย

ง. การเก็บข้อมูล ได้ส่งแบบสำรวจไปยังกลุ่มประชากรโดยทางไปรษณีย์จำนวน ๒๐๐ ฉบับ หลังจากนั้น ๓๐ วัน จึงรวบรวมแบบสำรวจคืนมาได้ครบ ๒๐๐ ฉบับ (๑๐๐ %) เป็นคำตอบที่ได้จากผู้จัดการ ๑๐๐ ฉบับ (๑๐๐ %) จากครูใหญ่ ๑๐๐ ฉบับ (๑๐๐ %) ได้ใช้ในการวิจัยนี้ทั้งหมด การส่งและรวบรวมแบบสำรวจทั้งหมดดังกล่าว สมาคมสหพันธ์โรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทยเป็นผู้จัดการให้

จ. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งประชากรทั้งหมดออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยอาศัยเกณฑ์การแบ่ง ๒ ประการ คือตำแหน่ง ซึ่งได้แก่ผู้จัดการและครูใหญ่กับวุฒิทางการศึกษา อันได้แก่วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป และวุฒิต่ำกว่าปริญญา การวิเคราะห์ข้อมูลได้กระทำเป็น ๒ ตอน คือ

๑. การวิเคราะห์คะแนนรวมใช้ t-test
๒. การวิเคราะห์คะแนนรายข้อ ใช้ Analysis of Variance

สรุปผลของการวิจัย

ก. สถานภาพของประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้จัดการโรงเรียนราษฎร์ ๑๐๐ คน เป็นครูใหญ่ ๑๐๐ คน รวมเป็นประชากรทั้งสิ้น ๒๐๐ คน ซึ่งประกอบด้วยลักษณะแตกต่างกันดังนี้

๑. ผู้จัดการเป็นเพศชาย ๕๗ คน (๕๗ %) ผู้จัดการเป็นเพศหญิง ๔๓ คน (๔๓ %) ครูใหญ่เป็นเพศชาย ๔๓ คน (๔๓ %) ครูใหญ่เป็นเพศหญิง ๕๗ คน (๕๗ %) แสดงว่าในกลุ่มผู้จัดการมีเพศชายมากกว่าเพศหญิง และในกลุ่มครูใหญ่นั้นมีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย แต่โดยส่วนรวมแล้วประชากรในการวิจัยนี้มีเพศชายและหญิงจำนวนเท่า ๆ กัน

๒. ผู้จัดการที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ๓๔ คน (๓๔ %) ผู้จัดการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ๖๖ คน (๖๖ %) ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ๓๓ คน (๓๓ %) ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ๖๗ คน (๖๗ %) แสดงว่ากลุ่มผู้จัดการและกลุ่มครูใหญ่เป็นผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปด้วยจำนวนเท่า ๆ กัน และในกลุ่มประชากรทั้งสิ้นประกอบด้วยผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมากกว่าผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป คิดเป็นอัตราส่วนถึง ๒:๑

๓. ผู้จัดการส่วนมากเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง ๔๕-๕๔ ปี ส่วนครูใหญ่จะมีอายุระหว่าง ๓๕-๔๔ ปี แต่โดยเฉลี่ยแล้วผู้จัดการจะมีอายุ ๔๖.๕๔ ปี ครูใหญ่จะมีอายุ ๔๓.๕๐ ปี แสดงว่ากลุ่มผู้จัดการเป็นผู้มีอายุมากกว่ากลุ่มครูใหญ่ และประชากรโดยส่วนรวมแล้วเป็นผู้มีอายุเกินกว่า ๔๐ ปีเป็นจำนวนมาก นับว่าเป็นบุคคลอยู่ในวัยเจริญเต็มที่ทั้งด้านร่างกาย ปัญหาและสังคม

๔. ผู้จัดการและครูใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ระหว่าง ๑-๕ ปี อยู่ด้วยจำนวนมาก คือผู้จัดการ ๔๔ คน (๔๔ %) และครูใหญ่ ๕๔ คน (๕๔ %) โดยเฉลี่ยแล้วทั้งสอง

กลุ่มจะมีประสบการณ์ ๔.๐๕ และ ๔.๒๕ ปี ตามลำดับ แสดงว่าผู้จัดการและครูใหญ่มีประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มครูใหญ่มีจำนวนผู้มีประสบการณ์ต่ำมากกว่ากลุ่มผู้จัดการ และประชากรทั้งสองส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่น้อย

สรุปได้ว่า ประชากรเพื่อการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะแตกต่างกัน ทั้งในด้านเพศ วุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ แต่โดยส่วนรวมแล้ว เป็นเพศชายเท่ากับเพศหญิง ส่วนมากเป็นผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีก็มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ยังน้อย แต่เป็นผู้ที่อยู่ในวัยที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นของผู้นำ อันได้แก่ความมีชีวิตชีวาและอดทน ความสามารถตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจคน ความรับผิดชอบและความฉลาดไหวพริบ^๑

ข. การวิเคราะห์คะแนนรวม จากการพิจารณาการกระจายของคะแนนรวมของกลุ่มต่าง ๆ ปรากฏว่ากลุ่มผู้จัดการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒๕๕.๘๖ กับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๒๔.๗๔ กลุ่มครูใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒๕๓.๒๖ กับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๓๐.๗๕ กลุ่มผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒๕๗.๕๓ กับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๒๕.๗๓ กลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒๕๓.๑๘ กับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๓๐.๕๖ กลุ่มผู้จัดการที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒๕๖.๕๓ กับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๒๕.๔๑ กลุ่มครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒๕๐.๕๔ กับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๓๑.๐๖ กลุ่มผู้จัดการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒๕๕.๕๒ กับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๒๕.๘๓ กลุ่มครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๒๕๐.๕๔ กับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๓๑.๐๖ แสดงว่าทุกกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์อยู่ในระดับเห็นด้วยกับข้อถกถามในแบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยส่วนรวม แต่ก็เห็นด้วยมากน้อยแตกต่างกันระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม เป็นอันมาก

^๑Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1926), pp. 92-102.

เมื่อนำคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกันคร่าวๆ กลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๑ เปอร์เซนต์ กล่าวคือ กลุ่มผู้จัดการเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มครูใหญ่ กลุ่มผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี กลุ่มผู้จัดการที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มผู้จัดการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีเพียงเล็กน้อย กลุ่มผู้จัดการที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเห็นด้วยน้อยกว่ากลุ่มครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเล็กน้อย กลุ่มผู้จัดการที่มีปริญญาตรีขึ้นไปเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี กลุ่มผู้จัดการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นด้วยน้อยกว่ากลุ่มครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป กลุ่มผู้จัดการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีหรืออย่างมาก และกลุ่มครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นอันมากเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้จัดการกับกลุ่มครูใหญ่ และระหว่างกลุ่มผู้จัดการที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปกับกลุ่มครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปจะมีความแตกต่างกันเล็กน้อย แต่ก็แตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติ จึงถือว่าเป็นความแตกต่างกันที่แท้จริง จึงสรุปได้ว่าตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษาเป็นตัวการก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้นในการบริหารโรงเรียนราษฎร์สายสามัญ

ค. การวิเคราะห์คะแนนรายข้อ ในจำนวนข้อถามของแบบสำรวจความคิดเห็นทั้งหมด ๕๐ ข้อ เมื่อวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติแล้ว ผลปรากฏว่ามีข้อที่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๑-๓ หมดทุกข้ออยู่ ๖๕ ข้อ ซึ่งแยกตามระดับความคิดเห็นได้เป็น ๓ ระดับ คือเห็นด้วย ๒๕ ข้อ ไม่แน่ใจ ๓๒ ข้อ และไม่เห็นด้วย ๔ ข้อ แสดงว่าถึงแม้จะไม่มี ความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความคิดเห็นของบุคคลในทุกกลุ่มก็ตาม ทุกกลุ่มก็ยังคงมีความลังเลใจหรือถือเป็นสิทธิที่จะตัดสินใจประพฤติตามบทบาทด้านบริหารโรงเรียนในเรื่องหลายเรื่อง คือมีถึง ๔๕.๒๓ เปอร์เซนต์ของจำนวนข้อที่ไม่มี ความแตกต่างทั้งหมด ส่วนข้อที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานทั้ง ๓ ข้อ กล่าวคือทุกกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๕ เปอร์เซนต์มีจำนวน ๒ ข้อ เมื่อพิจารณาข้อที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานต่าง ๆ แล้ว ผลปรากฏว่ามีข้อที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ ๑ อยู่ ๑๒ ข้อ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ ๒ มีอยู่ ๑๔ ข้อ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ ๓ มีอยู่ ๑๔ ข้อ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ ๑ และ ๒ มีอยู่ ๒ ข้อ ไม่เป็นไปตามข้อสมมติฐานข้อที่ ๑ และ ๓ มีอยู่ ๗ ข้อ

ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ ๒ และ ๓ มีอยู่ ๗ ข้อ โดยส่วนรวมจะมีข้อที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานทั้งสิ้น ๒๕ ข้อ คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๗๘ ซึ่งนับว่ามากสำหรับ เรื่องการบริหารงานที่ต้องอาศัยการประสานงานเป็นตัวประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหาร ซึ่งกูลิก (Gulick)^๑ เรียกด้วยอักษรย่อว่า POSDCORB

ง. การวิเคราะห์คะแนนรายข้อของงานประเภทที่ ๑ คืองานเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาจำนวน ๘ ข้อ สรุปได้ดังนี้

๑. ความคิดเห็นที่แตกต่างกันมีสาเหตุมาจากระดับวุฒิทางการศึกษามากที่สุด แต่แตกต่างกันในด้านความมากน้อยของความคิดเห็นเท่านั้น มิได้มีความขัดแย้งกับหลักวิชาเลย กล่าวคือผู้มีวุฒิทางการศึกษาสูง มีความเห็นด้วยมากกว่าผู้มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีในเรื่องที่จะให้ครูใหญ่สาธิตการสอนและ/หรือ เชิญผู้เชี่ยวชาญมาสาธิตการสอนให้ครูดู (ข้อ ๒) และช่วยครูวินิจฉัยปัญหาการเรียนของนักเรียน (ข้อ ๔) แต่กลับเห็นด้วยน้อยกว่าในเรื่องที่จะให้ครูใหญ่เป็นผู้กำหนดมาตรฐานการทำงานของครู และแจ้งให้ครูทราบโดยชัดเจน (ข้อ ๔) ดังจะเห็นได้จากความแตกต่างในด้านความคิดเห็นระหว่างผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปกับผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๕ เปอร์เซ็นต์ ใน ๓ ข้อดังกล่าว ส่วนความแตกต่างระหว่างผู้จัดการกับครูใหญ่ที่แตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๕ เปอร์เซ็นต์มีเพียงข้อที่ ๑ ข้อเดียวเท่านั้น

๒. ความคาดหวังที่แตกต่างกันระหว่างผู้จัดการกับครูใหญ่มีเพียงประเด็นเดียวที่ว่าครูใหญ่ควรเป็นผู้ทำการนิเทศครูใหม่ที่เข้ามาทำงานเป็นครูในโรงเรียนหรือไม่ (ข้อ ๑) ครูใหญ่และประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าครูใหญ่ควรเป็นผู้กระทำ แต่ผู้จัดการยังไม่แน่ใจหรือไม่สามารถตัดสินใจให้เด็ดขาดลงไป หรืออาจเห็นว่าครูใหญ่จะเป็นผู้นิเทศครูใหม่ก็ได้ไม่เป็นที่ก็ได้

๓. ความคาดหวังเกี่ยวกับการช่วยเหลือและพัฒนาครูให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และอาชีพนั้น ผู้จัดการและครูใหญ่ทั้งที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปและมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีต่างก็เห็นด้วยที่

^๑ ภิญญา สาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาการศึกษาศาสตร์, ๒๕๑๖), หน้า

จะให้ครูใหญ่จัดทำคู่มือแจกแจงงานในหน้าที่ของครูแต่ละคนให้ครูได้ทราบโดยทั่วกัน (ข้อ ๓) ให้ครูใหญ่ช่วยครูแก้ปัญหาการเรียนของนักเรียน (ข้อ ๖) ให้ครูใหญ่ริเริ่มทำการทดลองและวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอน (ข้อ ๗) และเป็นผู้อำนวยความสะดวกประสานงานการอบรมครูระหว่างปฏิบัติงาน (ข้อ ๘)

๔. ความคาดหวังเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาจากข้อถามทั้งหมด ๘ ข้อ นั้น เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของทุกกลุ่ม พอสรุปได้ว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับไม่แตกต่างกัน คือมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ยกเว้นกลุ่มผู้จัดการมีความไม่แน่ใจจะให้ครูใหญ่เป็นผู้นิเทศครูใหม่หรือไม่ (ข้อ ๑) นอกนั้นแตกต่างกันเพียงว่าเห็นว่าด้วยมากน้อยกว่ากันเพียงใดเท่านั้น โดยถ้อยคำสำคัญทางสถิติที่ ๕ เปอร์เซนต์

จ. การวิเคราะห์คะแนนรายข้อของงานประเภทที่ ๒ คืองานเกี่ยวกับบริหารหลักสูตรการสอน และการแนะแนวจำนวน ๑๐ ข้อ สรุปได้ว่า

๑. ตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษาของประชากร เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็นพอ ๆ กัน คือในจำนวนข้อถาม ๑๐ ข้อ ความคิดเห็นระหว่างผู้จัดการกับครูใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๕ เปอร์เซนต์ ๒ ข้อ และเมื่อแบ่งตามวุฒิทางการศึกษา ผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปกับผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงข้อเดียว กล่าวคือ ผู้จัดการมีความเห็นด้วยมากกว่าครูใหญ่ในการที่จะให้ครูใหญ่เป็นผู้ทำโครงการประเมินผลการเรียนของนักเรียนในแต่ละรอบปีการศึกษา และประกาศให้ทราบกันทั่วโรงเรียน (ข้อ ๑๔) แต่ครูใหญ่เห็นด้วยที่จะให้ครูใหญ่จัดระบบการแนะแนวขึ้นในโรงเรียน ถึงแม้จะลงทุนก็ตาม ส่วนผู้จัดการกลับไม่แน่ใจ (ข้อ ๑๗) ส่วนข้อถามที่ว่าให้ครูใหญ่จัดให้มีบริการพิเศษส่งเสริมเด็กเก่งและช่วยเด็กอ่อนนั้น (ข้อ ๑๘) กลุ่มผู้มีวุฒิสองเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มมีวุฒิต่ำ

๒. ในข้อถามที่เกี่ยวกับการบริหารวิชาการของครูใหญ่ ทุกกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเดียวกัน คือเห็นด้วยกับข้อถามที่สอดคล้องกับหลักวิชาการ ข้อ ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕) และไม่แน่ใจในข้อถามที่ขัดกับหลักวิชา (ข้อ ๑๕, ๑๖, ๑๗) ที่แตกต่างกันระหว่างตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษา โดยมีนัยสำคัญทางสถิติก็ในแง่ความมากน้อยกว่ากันเท่านั้น โดยระดับความคิดเห็นแล้ว จากข้อถาม ๑๐ ข้อ ทุกกลุ่มเห็นด้วย ๖ ข้อ (ข้อ ๘, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕) และไม่แน่ใจเพียง ๔ ข้อ (ข้อ ๑๐, ๑๕, ๑๖, ๑๗)

จ. การวิเคราะห์คะแนนรายข้อของงานประเภทที่ ๓ คืองานเกี่ยวกับการสัมพันธ์กับชุมชนจำนวน ๑๒ ข้อ สรุปได้ดังนี้

๑. ตำแหน่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มบุคคลมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เช่น ในเรื่องที่จะให้ครูใหญ่จัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้ผู้ปกครองนักเรียนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการบริหารงานของโรงเรียน (ข้อ ๒๕) กล่าวคือ ผู้จัดการเห็นด้วยในเรื่องนี้ แต่ครูใหญ่กลับมีความไม่แน่ใจและกลุ่มผู้มีวุฒิสูงมีความเห็นด้วยมากกว่าผู้มีวุฒิต่ำ ในทำนองเดียวกัน กลุ่มวุฒิทางการศึกษาและกลุ่มย่อยทั้ง ๔ กลุ่มมีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยอย่างยิ่ง กลุ่มครูใหญ่เห็นด้วยและกลุ่มผู้จัดการกลับเห็นด้วยเล็กน้อยที่จะให้ครูใหญ่ปรับปรุงตนเองให้สามารถเข้ากับผู้ปกครอง ครู และนักเรียนได้เป็นอย่างดี (ข้อ ๑๔)

๒. โดยเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับงานสัมพันธ์ของครูใหญ่กับชุมชน มีความถูกต้องตรงกับหลักวิชาเป็นส่วนมาก คือทุกกลุ่มเห็นด้วยกับข้อถามที่สอดคล้องกับหลักวิชา ๖ ข้อ (ข้อ ๑๔, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓, ๒๖) ไม่เห็นด้วยกับข้อถามที่ขัดต่อหลักวิชา ๑ ข้อ (ข้อ ๒๕) และไม่แน่ใจอีก ๔ ข้อ (ข้อ ๒๗, ๒๘, ๒๙, ๓๐) แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบัน ทั้งผู้จัดการและครูใหญ่มีความรู้ความเข้าใจและมองเห็นความสำคัญของการสัมพันธ์กับชุมชนมากพอควร คงมีเพียงข้อเดียวเท่านั้นที่ประชากรทุกกลุ่มมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน คือเรื่อง (ในข้อ ๒๕) ที่กล่าวไว้ในข้อ ๖.๑ แต่ผู้มีความคิดเห็นไม่แน่ใจนั้น มีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยในข้อถามที่สอดคล้องกับหลักวิชา และมีแนวโน้มที่จะไม่เห็นด้วยในข้อถามที่ขัดกับหลักวิชา ดังเช่นข้อถามที่ว่าครูใหญ่ควรจัดให้มีการประชุมบิดามารดาหรือผู้ปกครอง เพื่อขอความช่วยเหลือในด้านการเงิน โดยหลักวิชาแล้วกิจกรรมเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ไม่ควรเป็นกิจกรรมเพื่อปีบบังคับหรือขอเงินมาบำรุงโรงเรียน แต่มุ่งในด้านประชาสัมพันธ์ซึ่งจะได้ผล การจัดกิจกรรมใด ๆ โดยมุ่งหาเงินบำรุงโรงเรียนอย่างเดียวย่อมจะทำให้คนขยาด และเกลียดโรงเรียนมากกว่าจะรักโรงเรียน^๑

^๑ วิทยุไทย สาธาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๒๔๙.

ช. การวิเคราะห์คะแนนรายข้อของงานประเภทที่ ๔ คืองานบริหารบุคคลจำนวน ๒๔ ข้อ สรุปได้ว่า

๑. ตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษา ส่วนใหญ่ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในความคิดเห็นเกี่ยวกับงานประเภทที่ ๔ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๕ เปอร์เซนต์ จากจำนวนข้อถามทั้งหมด ๒๔ ข้อ มี ๑๘ ข้อที่ทุกกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกัน ซึ่งแยกตามระดับความคิดเห็นเป็นระดับเห็นด้วย ๖ ข้อ (ข้อ ๓๖, ๓๗, ๓๘, ๔๓, ๔๔, ๔๕,) ไม่แน่ใจ ๑๑ ข้อ (ข้อ ๓๒, ๓๙, ๔๑, ๔๗, ๔๘, ๔๙, ๕๐, ๕๑, ๕๒, ๕๓, ๕๔) และไม่เห็นด้วย ๑ ข้อ (ข้อ ๔๔) อีก ๗ ข้อออกนอกลุ่มประชากรมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติแยกเป็นความแตกต่างที่เกิดจากตำแหน่ง ๒ ข้อ (ข้อ ๓๑, ๔๖) และที่เกิดจากวุฒิทางการศึกษา ๔ ข้อ (ข้อ ๓๔, ๓๕, ๔๐, ๔๒)

๒. ตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษาเป็นสาเหตุสำคัญทำให้ความคิดเห็นของกลุ่มประชากรมีส่วนถูกต้องตามหลักวิชาการบริหารงานบุคคล นั่นคือ ผู้มีวุฒิทางการศึกษาสูงมีโอกาสนี้จะให้ความคิดเห็นถูกต้องตรงกับหลักวิชามากกว่าผู้มีวุฒิการศึกษาต่ำ

๓. ความคิดเห็นของกลุ่มประชากรเกี่ยวกับกิจกรรมในการบริหารงานบุคคลที่ครูใหญ่ควรทำหรือไม่ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือจากข้อถามทั้งหมด ๒๔ ข้อ มีความคิดเห็นในทางไม่แน่ใจถึง ๑๔ ข้อ (ข้อ ๓๑, ๓๓, ๓๔, ๓๕, ๓๙, ๔๑, ๔๗, ๔๘, ๔๙, ๕๐, ๕๑, ๕๒, ๕๓, ๕๔) ไม่เห็นด้วย ๒ ข้อ (ข้อ ๔๖, ๔๘) และเห็นด้วยเพียง ๘ ข้อเท่านั้น (ข้อ ๓๖, ๓๗, ๓๘, ๔๐, ๔๒, ๔๓, ๔๔, ๔๕) ความคิดเห็นลักษณะนี้แสดงว่างานด้านบริหารบุคคลในโรงเรียนราชภัฏยังไม่มีข้อกำหนดรายละเอียดเป็นมาตรฐาน กลุ่มประชากรจึงยึดเอาประสบการณ์และประเพณีนิยมของแต่ละโรงเรียนซึ่งไม่เหมือนกันเป็นเกณฑ์ตัดสินในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น กล่าวคือ ลักษณะข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนราชภัฏนั้น การให้ได้มาซึ่งบุคคลและการให้พ้นจากงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้จัดการตามกฎหมาย ส่วนการบำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลนั้น เป็นงานของครูใหญ่ ผู้ใช้บุคลากรของโรงเรียนโดยปริยาย^๑ ซึ่งจะจำแนกออกเป็นกิจกรรมรายละเอียดแตกต่าง

^๑"พระราชบัญญัติโรงเรียนราชภัฏ พ.ศ. ๒๔๙๗" ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๗๑ ตอนที่ ๑๔ (วันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๔๙๗).

กันไปตามระดับการศึกษา ขนาดของโรงเรียน และสภาพของชุมชนที่โรงเรียนแต่ละโรงเรียนตั้งอยู่ อนึ่ง งานบำรุงรักษาและพัฒนาครูโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ดำเนินไปภายใต้กรอบของระเบียบและกฎเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนดให้โรงเรียนราษฎร์ได้ถือปฏิบัติ เฉพาะปัญหาและกรณีที่เกิดขึ้น จากข้อถามเกี่ยวกับบุคลากรที่ไม่ได้ทำการสอน ๔ ข้อ (ข้อ ๔๑, ๔๒, ๔๓, ๔๔) ทุกกลุ่มมีความคิดเห็นในทางไม่แน่ใจตรงกัน จึงชี้ชวนให้เข้าใจได้ว่าครูใหญ่ผู้ได้มีภาระเกี่ยวข้องกับคนพวกนี้โดยตรงเหมือนกับครูผู้สอนวิชาการ

๔. ข้อถามที่กลุ่มตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่วิวที่ว่าครูใหญ่ควรเป็นผู้กำหนดอัตราค่าจ้างครู สำหรับบรรจุเข้ารับหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียนหรือไม่ (ข้อ ๓๑) กล่าวคือ ผู้จัดการมีความเห็นไม่แน่ใจ ส่วนครูใหญ่กลับเห็นด้วย ผู้มีวุฒิปริญญาขึ้นไปเห็นด้วย แต่ผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญากลับไม่แน่ใจ กลุ่มผู้จัดการที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเห็นด้วย แต่ผู้จัดการวุฒิต่ำกว่าปริญญากลับไม่แน่ใจ ส่วนครูใหญ่วุฒิปริญญาและต่ำกว่าปริญญากลับไม่แน่ใจตรงกัน นับว่าเป็นความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน อันอาจจะก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารโรงเรียนได้ทุกขณะ

๕. ความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติ ในความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตำแหน่งและวุฒิส่วนใหญ่ผู้ได้เป็นความแตกต่างกันในระดับความคิดเห็น แต่ต่างกันด้านความมากน้อยกว่ากัน ดังเช่นในข้อถามที่ว่า ครูใหญ่ควรปฏิบัติตามคำแนะนำของครูทุกอย่าง แม้จะเสี่ยงอย่างมากก็ตาม เพื่อเป็นการเอาอกเอาใจครูให้กล้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่าง ๆ ของโรงเรียน (ข้อ ๔๖) กลุ่มครูใหญ่ไม่เห็นด้วยมากกว่ากลุ่มผู้จัดการ ต่อข้อถามที่ว่า ครูใหญ่ควรมีอำนาจบอกเลิกจ้างครูหรือให้ครูพ้นจากงานได้ เพื่อครูใหญ่จะได้ปกครองครูอย่างมีประสิทธิภาพนั้น (ข้อ ๓๕) ทุกกลุ่มมีความเห็นในทางไม่แน่ใจ แต่กลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาไม่แน่ใจมากกว่ากลุ่มผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่จะให้ครูใหญ่เป็นผู้กำหนดเงื่อนไขในการจ้างครูเข้ามาทำงานทุกตำแหน่งหน้าที่ของโรงเรียนนั้น (ข้อ ๓๔) ทุกกลุ่มต่างก็มีความไม่แน่ใจ แต่กลุ่มครูใหญ่วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีกลับมีแนวโน้มที่จะไม่เห็นด้วย ความคาดหวังที่จะให้ครูใหญ่เป็นผู้ตรวจตราและควบคุมการปฏิบัติงานของครูให้ถูกต้องและสม่าเสมอ นั้น (ข้อ ๔๐) ปรากฏว่าทุกกลุ่มมีความคิดเห็นด้วย แต่กลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญา เป็นต้น ในกลุ่มครูใหญ่กลับเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มประชากรกลุ่มอื่น ๆ ใน

ทำนองเดียวกัน ทุกกลุ่มเห็นด้วยกับการที่ครูใหญ่เคารพเปิดโอกาสให้ครูได้ร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ในกรณี ที่เห็นว่าตนไม่ได้รับความ เป็นธรรม (ข้อ ๔๒) แต่กลุ่มผู้มีวุฒิปรกติฯขึ้นไปมีความเห็นด้วยมากกว่า กลุ่มอื่น ๆ

ข. การวิเคราะห์คะแนนรายชื่อของงานประเภทที่ ๕ คืองาน เกี่ยวกับกิจการนักเรียน จำนวน ๑๔ ข้อ สรุปได้ว่า

๑. ตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษาของประชากร เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านความคิดเห็นพอ ๆ กัน นั่นคือในจำนวนข้อถาม ๑๔ ข้อ ความคิดเห็นระหว่างผู้จัดการ กับครูใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๒ ข้อ (ข้อ ๖๖, ๖๘) และเมื่อแบ่งตามวุฒิทางการศึกษา ผู้มีวุฒิปรกติฯขึ้นไป กับผู้มีวุฒิต่ำกว่าปรกติฯมีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติ ๑ ข้อ (ข้อ ๖๘) เช่นกัน

๒. ผู้จัดการและครูใหญ่มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ใน ๒ ประเด็น คือประเด็นที่จะให้ครูใหญ่เป็นผู้ประกันนักเรียนในกรณีที่นักเรียนตกเป็นผู้ต้องคดีหรือถูกตำรวจจับเป็นผู้ต้องหา (ข้อ ๖๖) ผู้จัดการไม่แน่ใจที่จะให้ครูใหญ่ประพฤติเช่นนั้น แต่ครูใหญ่กลับไม่เห็นด้วย และประชากรส่วนใหญ่ก็ ไม่เห็นด้วยเช่นกัน ในประเด็นที่ว่าครูใหญ่ควรจัดให้มีสถานนักเรียนหรือคณะกรรมการนักเรียน เพื่อฝึกให้นักเรียนรู้จักปกครองกันเอง (ข้อ ๖๘) ผู้จัดการกับผู้มีวุฒิปรกติฯขึ้นไปมีความเห็นไม่แน่ใจ ส่วนกลุ่มครูใหญ่กับกลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปรกติฯไม่เห็นด้วย แต่โดยคะแนนเฉลี่ย ส่วนใหญ่มีความ สันเลใจ ไม่แน่ใจว่าครูใหญ่ควรจะประพฤติเช่นนั้น

๓. สรุปโดยทั่วไป ไม่มีความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความคิดเห็น ของกลุ่มต่าง ๆ แยกเป็นระดับความคิดเห็นได้ ๓ ระดับ คือเห็นด้วย ๗ ข้อ (ข้อ ๔๕, ๔๗, ๔๘, ๖๐, ๖๑, ๖๓, ๖๔) ไม่แน่ใจ ๕ ข้อ (ข้อ ๕๙, ๖๒, ๖๕, ๖๗, ๖๘) และไม่เห็นด้วย ๑ ข้อ (ข้อ ๕๖) ในข้อถามที่ทุกกลุ่มประชากรมีความคิดเห็นไม่แน่ใจทั้ง ๕ ข้อนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย แล้ว เห็นว่าส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเห็นด้วย จึงกล่าวได้ว่าประชากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในทางที่ จะเห็นด้วยกับข้อถามที่เกี่ยวกับงานประเภทที่ ๕ ของครูใหญ่ ที่ไม่เห็นด้วยและขัดแย้งกันมีเพียง เล็ก น้อยเท่านั้น

๗. การวิเคราะห์คะแนนรายข้อของงานประเภทที่ ๖ คืองานเกี่ยวกับการจัดรูปงาน และงานธุรการ จำนวน ๑๕ ข้อ สรุปได้ว่า

๑. จากข้อถามทั้งหมด ๑๕ ข้อ กลุ่มประชากรมีความคิดแตกต่างกัน และไม่แตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติด้วยจำนวนพอ ๆ กัน นั่นคือ มีความคิดเห็นแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตำแหน่ง ๓ ข้อ (ข้อ ๘๑, ๘๓, ๘๔) ระหว่างกลุ่มวุฒิทางการศึกษา ๔ ข้อ (ข้อ ๗๐, ๗๔, ๘๐, ๘๒) และ ไม่แตกต่างกัน ๘ ข้อ (ข้อ ๗๑, ๗๒, ๗๓, ๗๕, ๗๖, ๗๗, ๗๘, ๗๙) ในข้อถามที่ไม่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน แยกระดับความคิดเห็นเป็นเห็นด้วย ๒ ข้อ (ข้อ ๗๘, ๗๙) ไม่แน่ใจ ๕ ข้อ (ข้อ ๗๑, ๗๓, ๗๕, ๗๗, ๗๘) และไม่เห็นด้วย ๑ ข้อ (ข้อ ๗๒)

๒. ความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดรูปงานและงานธุรการ แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติในระหว่างความคิดเห็นก็ตาม แต่จากค่าเฉลี่ยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้จัดการ และกลุ่มครูใหญ่ ทั้งที่มีวุฒิสูงและต่ำ ส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจหรือไม่สามารถตัดสินใจให้เด็ดขาดลงไป ได้ว่าครูใหญ่อยู่ในฐานะเช่นไร ดังจะ เห็นได้จากข้อถามที่ว่า ครูใหญ่ควรเป็นผู้ทำระเบียบ ทะเบียน ครูและนักเรียนหรือไม่ (ข้อ ๘๔) โดยเฉลี่ยทั้งสองกลุ่มตอบว่าไม่แน่ใจ หรืออย่างเช่นข้อถามที่ว่า ครูใหญ่ควรเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานภารโรงของโรงเรียนหรือไม่ (ข้อ ๘๓) ทั้งสองกลุ่มให้คำตอบโดยเฉลี่ยว่าไม่แน่ใจเช่นกัน แต่จะแตกต่างกันก็โดยที่กลุ่มครูใหญ่มีความไม่แน่ใจมากกว่ากลุ่มผู้จัดการเท่านั้น

๓. ตำแหน่งเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็นมีอยู่เพียง ประเด็นเดียว คือประเด็นที่ว่าครูใหญ่ควรเป็นผู้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดหาอุปกรณ์และ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในโรงเรียนหรือไม่ (ข้อ ๘๑) กลุ่มครูใหญ่ตอบว่าไม่เห็นด้วย แต่กลุ่มผู้จัดการ กลับตอบว่ายังไม่แน่ใจ หรือยังไม่สามารถตัดสินใจให้เด็ดขาดได้

๔. วุฒิทางการศึกษาเป็นสาเหตุให้เกิดความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็น ส่วนมากเป็นความแตกต่างกันด้านความมากน้อยกว่ากัน หากจะแตกต่างกันในระดับความคิดเห็นไม่ เช่นใน ข้อถามที่ว่าครูใหญ่ควรจะสามารถวางนโยบายของโรงเรียนได้อย่างอิสระหรือไม่ (ข้อ ๗๔) โดย เฉลี่ยแล้วทุกกลุ่มมีความไม่แน่ใจ แต่กลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีความไม่แน่ใจมากกว่ากลุ่มผู้มีวุฒิ ปริญญาตรีขึ้นไป คือกลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีแนวโน้มที่จะเห็นด้วย หรือในข้อถามที่ว่าครูใหญ่ควรควบคุมดูแล

การใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ของโรงเรียนที่พนักงานภารโรงเบิกไปใช้หรือไม่ (ข้อ ๘๒) ทุกกลุ่มตอบว่าไม่แน่ใจ แต่กลุ่มครูใหญ่ผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปกลับตอบว่าเห็นด้วยที่จะให้ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุม แสดงให้เห็นว่าผู้มีวุฒิทางการศึกษาสูงมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับหลักวิชาหรือหลักการบริหารโรงเรียนมากกว่าผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

ญ. การวิเคราะห์คะแนนรายชื่อของงานประเภทที่ ๗ คืองานเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ จำนวน ๖ ข้อ สรุปได้ว่า

๑. ตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษาเป็นเหตุสำคัญก่อให้เกิดความแตกต่างในความคิดเห็น โดยมีนัยสำคัญทางสถิติในประเด็นที่ว่า ครูใหญ่ควรจะสามารถนำนโยบายที่ตนไม่เห็นชอบด้วยมาปฏิบัติได้โดยไม่ปรึกษาหรือโต้แย้งประการใด (ข้อ ๘๐) นั่นคือ กลุ่มครูใหญ่ไม่เห็นด้วยมากกว่ากลุ่มผู้จัดการ กลุ่มผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเกิดมีความไม่แน่ใจ ส่วนกลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีกลับไม่เห็นด้วย กลุ่มผู้จัดการผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปมีความไม่แน่ใจ แต่กลุ่มครูใหญ่วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีกลับไม่เห็นด้วย โดยค่าเฉลี่ยแล้วส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย แต่กลุ่มครูใหญ่ผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีไม่เห็นด้วยมากกว่ากลุ่มประชากรกลุ่มอื่น ๆ

๒. ข้อถามที่เกี่ยวกับการแสดงความเห็นของครูใหญ่ แม้ว่าจะไม่มีความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติในระหว่างความคิดเห็นก็ตาม แต่จากค่าเฉลี่ยแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้จัดการและครูใหญ่ยังไม่แน่ใจหรือยังไม่สามารถตัดสินใจให้เด็ดขาดลงไปว่าครูใหญ่ควรแสดงความเห็นนำออกในลักษณะใด ดังจะเห็นได้จากข้อถามที่ว่า ครูใหญ่ควรมีความรู้ในข่าวสารการเคลื่อนไหวทางการศึกษามากกว่าผู้อื่นใดในโรงเรียนหรือไม่ (ข้อ ๘๕) โดยเฉลี่ยทั้งสองกลุ่มตอบว่าไม่แน่ใจ หรืออย่างเช่นข้อถามที่ว่า ครูใหญ่ควรเป็นคนตรงไปตรงมา และพร้อมที่จะเปิดเผยให้ครูทราบว่าคุณอยู่ในฐานะหรือภาวะดีหรือเลวปานใดหรือไม่ (ข้อ ๘๔) ทั้งสองกลุ่มให้คำตอบโดยเฉลี่ยว่าไม่แน่ใจ หรือต่อข้อถามที่ว่าครูใหญ่ควรมีอุดมคติเฉพาะของตนเอง และชื่อตรงต่ออุดมคตินั้นโดยประพฤติดนตามคตินั้นได้หรือไม่ (ข้อ ๘๔) ทั้งสองกลุ่มก็ให้คำตอบโดยเฉลี่ยว่าไม่แน่ใจเช่นกัน

๓. ความคาดหวังเกี่ยวกับความชำนาญในกระตุนและชักจูงให้ครู พนักงาน และภารโรงทำงานตามหน้าที่อย่างสุดความสามารถ (ข้อ ๘๖) หรือเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าพบเพื่อ

ปรึกษาหารือเป็นส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใด ๆ ก็ตาม (ข้อ ๔๗) กลุ่มผู้จัดการและครูใหญ่ ทั้งกลุ่มที่มีวุฒิปรินญาตรขึ้น ไปและกลุ่มผู้มีวุฒิต่ำกว่าปรินญาตรเห็นด้วยที่จะให้ครูใหญ่ประพฤติเช่นนั้น

โดยส่วนรวมแล้วประชากรเห็นด้วย ๒ ข้อ (ข้อ ๔๖, ๔๗) ไม่แน่ใจ ๓ ข้อ (ข้อ ๔๕, ๔๘, ๔๙) และไม่เห็นด้วย ๑ ข้อ (ข้อ ๕๐) แสดงว่าประชากรยังมีความสับสนในลักษณะการเป็นผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์อยู่หลายประการ

อภิปรายและข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้จัดการและครูใหญ่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอยู่มากในเรื่องบทบาททางค้ำบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์สายสามัญ และในระหว่างกลุ่มผู้จัดการเอง หรือในกลุ่มครูใหญ่เองก็ยังมีความคิดเห็นขัดแย้งกันตามระดับวุฒิทางการศึกษา โดยลักษณะการบริหารเช่นนี้ ย่อมมีผลสะท้อนถึงการปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์สายสามัญอย่างแน่นอน เพราะการไม่เข้าใจในบทบาทของตนก็ดี ความไม่ลงรอยกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับเจ้าของบทบาทก็ดี ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง (Conflicts)^๑ ในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยอัตราเปอร์เซ็นต์สูง หนทางที่จะแก้ปัญหานี้ได้ ก็โดยปรับปรุงระบบงานบริหารโรงเรียนราษฎร์เสียใหม่ และปรับแนวคิดให้ถูกต้องกับหลักกริชายิ่ง ๆ ขึ้น

ก่อนที่จะเสนอแนะหนทางที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงระบบงานบริหารโรงเรียนราษฎร์ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ระบบงานบริหารโรงเรียนราษฎร์ควรเป็นระบบการบริหารเพื่อก่อให้เกิดปฏิกริยาตอบสนอง (interaction) และอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมของสังคมที่ใหญ่กว่า โดยยึดหลักของจิตวิทยาสังคมเป็นหลักสำคัญ เพราะถือว่ามนุษย์เป็นผู้ที่จะต้องมีบทบาทและรวมอยู่ด้วยกับสังคม และในสังคมนั้นย่อมมีกฎเกณฑ์และการคาดหวังของสังคมต่อมวลหมู่สมาชิกของสังคมนั้นว่าสมาชิกควรแสดงออกมาตามลักษณะที่สังคมต้องการ จึงทำให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้น เพราะมนุษย์เป็นผู้ต้องการความเป็นอิสระ และมีการคาดหวังที่จะขัดแย้งอยู่กับสังคมอยู่แล้ว เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะ

^๑ ภัฏโธ สาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๓๑.

การขัดแย้งดังกล่าว เกตเซลส์กับกูบา (Getzels and Guba) ได้อธิบายว่า การบริหารในสังคม แบ่งออกเป็น ๒ ฝ่าย คือฝ่ายสถาบัน (Nomothetic Dimension) และฝ่ายบุคคล (Idiographic Dimension) ทั้งสองฝ่ายจะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ทางด้านสถาบันประกอบด้วยตัวที่เรียกว่า สถาบัน (Institution) ซึ่งแต่ละสถาบันก็ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนเอง (Role) ออกมา ตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น สถาบันที่มีลักษณะหรือประเภทต่างกัน ก็ย่อมกำหนดบทบาท ของตนต่างกันออกไป และแต่ละสถาบันก็ต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันได้คาดหวัง (Need Expectation) ของตนเอง ตามแต่ปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน เป็นต้นว่า โรงเรียนราษฎร์สาย สามัญซึ่งในระบบสังคมย่อมยอมรับว่า เป็นสถาบันที่มุ่งผลิตเยาวชนให้มีคุณลักษณะของเยาวชนที่พึง ประสงค์ของชาติ โรงเรียนราษฎร์ก็จะต้องมีปรัชญาต่าง ๆ ที่เป็นของตน และได้กำหนดสิ่งที่คาดหวัง ไว้ อย่างน้อยก็ต้องสนองความต้องการของระบบสังคมที่มีอิทธิพลต่อโรงเรียนนั้น ๆ เพราะก่อนที่ โรงเรียนจะกำหนดหน้าที่หรือบทบาทของตนเองได้นั้น จะต้องมองดูสภาพของสังคมนั้น ๆ ว่ามีระบบ อย่างไร โดยโครงสร้างทางสังคมของโรงเรียนแล้ว การบริหารจะแบ่งออกเป็น ๒ ทาง ซึ่งได้แก่ ทางด้านตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบัน โรงเรียนนั้น และบุคคลดังกล่าวย่อมมีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของ ตัวเองที่ไม่เหมือนกัน (His Personality) ในแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่ การงานที่แตกต่างกันออกไป ทั้งสองประการนี้ ระบบสังคมเป็นสิ่งที่อิทธิพลต่อการบริหารงานเป็น อันมาก (Need-Disposition) ถ้าหากทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นดี ก็หมายความว่า การบริหารนั้น สามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมได้ (Observed Behavior) การบริหารตามแนวคิดของเกตเซลส์ และกูบา จะคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เช่นเดียวกันกับที่ทั้งสองส่วนต้องคำนึงถึง ระบบของสังคม ในขณะที่เดียวกัน ก็จะทำให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นระหว่างสองมิติ และมักจะเกิดขึ้นได้ เสมอด้วย แต่ข้อขัดแย้งระหว่างสองมิตินั้น มิได้หมายความว่า จะทำให้สถาบันเสียหายเสมอไป บางสถานการณ์อาจทำให้สถาบันเจริญก้าวหน้าก็เป็นได้ ถ้าสถาบันได้นำข้อขัดแย้งมาแก้ไขข้อบก- พร่อง จนสามารถทำให้ช่วงความขัดแย้งนั้นแคบขึ้นได้ด้วยมาตรฐานและตัวกลางต่าง ๆ เป็นองค์ ประกอบสำคัญในการแก้ไขดังกล่าว มาตรฐานและตัวกลางของแต่ละองค์การย่อมจะไม่เหมือนกัน เพราะต่างก็มีเฉพาะของตนเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ต่าง ๆ ของสังคมหรือพฤติกรรมของสังคม และพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีอิทธิพลเหนือการควบคุมขององค์การนั้น อย่างไรก็ตาม การที่จะดึง เอาตัวกลางให้เข้ามาสัมผัสกับมิติทั้งสอง เพื่อลดความตึงเครียดของการขัดแย้งนั้น สถาบันใน

ทุกวงการจะต้องทำ มิฉะนั้นแล้ว การบริหารงานจะเกิดความสำเร็จได้โดยยาก ตัวอย่างที่เห็นกันในวงการโรงเรียนราษฎร์ทุกวันนี้นี้ก็คือ กรณีข้อขัดแย้งกันระหว่างครูโรงเรียนราษฎร์กับเจ้าของโรงเรียนในเรื่องการเพิ่มค่าแรงงาน จนเกิดกรณียุ่งเหยิงใหญ่โต เพราะทางสถาบันนิติกรเห็นว่าการเหล่านั้น เป็นครูที่ก่อความวุ่นวายให้กับโรงเรียน เป็นครูที่มีคุณภาพต่ำทั้งด้านการสอนและการปฏิบัติงาน จึงไม่ประสงค์จะจ้างไว้ให้สอนในโรงเรียนของตน ทำให้ครูมีทัศนคติข้อขัดแย้งกับเจ้าของโรงเรียน การขัดแย้งเช่นนี้เป็นการขัดแย้งในลักษณะของการไม่ยอมรับมาตรฐานของสถาบันนิติ และข้อขัดแย้งในลักษณะของบทบาททางความต้องการตำแหน่งเพื่อส่วนตัว แต่หากการขัดแย้งนี้เกิดในรูประบบงานที่มีปัญหาของสถาบันแล้ว หรือเกิดเพราะการปฏิบัติงานของสถาบันนิติ มีข้อบกพร่องในลักษณะ เป็นความยุ่งเหยิงในระบบงาน หรือความไม่แจ่มชัดทางระบบงานที่สถาบันนิติได้กำหนดให้ สถาบันนิติกรจะต้องหามาตรฐานหรือตัวกลางหรือทฤษฎีต่าง ๆ มาจัดการแก้ไขให้ปัญหาข้อขัดแย้งหมดไป ในกรณีที่ผู้จัดการและครูใหญ่มีข้อขัดแย้งกันในเรื่องบทบาทด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ที่มีตัวกลาง หรือมาตรฐาน หรือทฤษฎีอาจจะแก้ไขได้ แต่จะต้องเป็นลักษณะของสังคมปกติ มิใช่ลักษณะสังคมที่ไม่มีระบบ หรือมีระบบสะควกนิยม ผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีของเวเบอร์ (Weber) อาจจะแก้ไขได้ กล่าวคือ ให้มีการกำหนดลักษณะหน้าที่ของงานตามความชำนาญพิเศษ และวางกฎเกณฑ์ข้อบังคับของการปฏิบัติงานของผู้จัดการและของครูใหญ่ให้รัดกุม และอาศัยการบริหารแบบระบบเปิด (Open System)^๑ ก็อาจจะช่วยขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลงไปได้ แต่อย่างไรก็ตาม การแก้ไขข้อขัดแย้งทุกอย่างจะต้องเป็นไปในลักษณะของสังคมที่มีระบบเท่านั้น จะเป็นระบบแบบอะไรก็ได้ ขอแต่เพียงให้มีกฎเกณฑ์และมีแบบแผน

ตามสมมติฐานของเกต เชลส์ข้อขัดแย้งที่พบอยู่เสมอในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงโรงเรียนราษฎร์ด้วย มีอยู่ ๓ ประเภท คือ

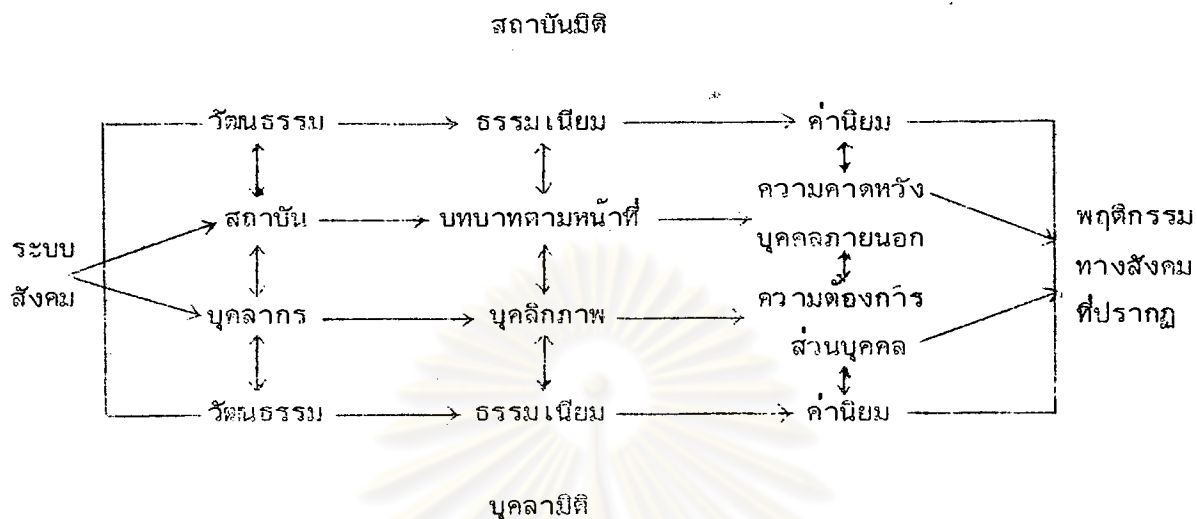
^๑ระบบเปิด (Open System) หมายถึงระบบที่มีสิ่งนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) เป็นระบบที่มีความมั่นคง สามารถจัดระบบแบบแผนได้ด้วยตนเอง สามารถพิสูจน์หรือควบคุมโดยมีระเบียบได้ และสามารถที่จะแสดงให้เห็นความก้าวหน้าของระบบได้.

๑. ข้อขัดแย้งในบทบาทบุคลิกภาพ (Role-Personality Conflicts)
๒. ข้อขัดแย้งในบทบาท (Role Conflicts)
๓. ข้อขัดแย้งในบุคลิกภาพ (Personality Conflicts)

ซึ่งทั้งสามลักษณะของการขัดแย้งนี้ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นในการบริหารงานโรงเรียนของครูใหญ่เป็นอันมาก

ในเรื่องการกำหนดบทบาทด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราชภูธรนั้น มีข้อขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มประชากรต่าง ๆ อยู่หลายข้อถาม อาจแยกลักษณะของข้อขัดแย้งได้ ๓ ประเภทเช่นกัน สำหรับข้อขัดแย้งในบทบาทบุคลิกภาพ จะปรากฏขึ้นเมื่อบทบาทของครูใหญ่ที่ถูกกำหนดมานั้นไปขัดแย้งกับบทบาทที่ครูใหญ่เองได้กำหนดไว้ในหน้าที่ของตนเองว่าต้องปฏิบัติ สำหรับข้อขัดแย้งในบทบาท จะปรากฏเมื่อมีการจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจากรูปเดิมไปสู่รูปใหม่โดยกระทันหัน ทำให้ครูใหญ่ปฏิบัติตามไม่ได้ หรือปฏิบัติได้ก็ด้วยความยากลำบากอย่างยิ่ง ส่วนข้อขัดแย้งในบุคลิกภาพนั้นจะพบว่า เมื่อครูใหญ่มีความต้องการตำแหน่งงานหรืออำนาจเฉพาะตัว โดยที่ครูใหญ่เองก็มีหน้าที่เป็นอย่างหนึ่งอยู่แล้ว แต่ต้องการที่จะมีอำนาจหน้าที่ใหม่ เพราะหน้าที่เดิมไม่เหมาะสมกับลักษณะของตนเอง หรือในเมื่อตนต้องการความก้าวหน้า ข้อขัดแย้งชนิดนี้ก็นับว่าทำให้การบริหารในโรงเรียนราชภูธรเกิดปัญหาขึ้นได้เช่นกัน เพราะการมองสมรรถภาพของครูใหญ่เองหรือของผู้จัดการเอง กับบุคลิกภาพของผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกที่ตนเองควรจะเป็น เช่นนั้น ควรจะเป็นเช่นนี้ ย่อมจะไม่เหมือนกัน เมื่อไม่สมหวังก็เกิดความคับข้องใจ ข้อขัดแย้งจะเกิดขึ้นตรงนี้ และจะพบได้บ่อยมากในโรงเรียนราชภูธรทั่ว ๆ ไป

อย่างไรก็ตาม การที่จะให้มีดีทั้งสองด้านดังกล่าว ได้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ง่ายเข้า และขจัดช่องว่างที่จะทำให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้นนั้น ทั้งฝ่ายโรงเรียนและฝ่ายบุคลากรจะต้องดึงตนเองให้เข้าหากัน โดยใช้การประสานงานแบบกลุ่ม (Group) จัดบรรยากาศ (Climate) และความตั้งใจ (Intention) ให้เข้าอยู่ระหว่างมีดีทั้งสอง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนและขจัดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้ ลักษณะเช่นนี้ อาจดูได้จากภาพที่ ๔ ที่แสดงให้เห็นดังนี้



ภาพที่ ๔. แสดงการลดความขัดแย้งระหว่างสองมิติ^๑

โดยสรุปแล้ว ถ้ามองการบริหารโรงเรียนราชูร์ด้วยทฤษฎีของเกตเซลส์ (Getzels) และกูบา (Guba) จะเห็นว่าผู้บริหารทั้งระดับกระทรวงและระดับโรงเรียน จะต้องตระหนักถึงบทบาทของสังคมว่า มีอิทธิพลต่อการบริหารอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องมองในแง่ของสองมิติ การกำหนดบทบาทของโรงเรียนราชูร์จะต้องดูว่า บทบาทที่กำหนดและคาดหวังจะให้เกิดนั้น ต้องถูกต้องและตรงตามทฤษฎีต่าง ๆ ของงานประเภทนั้น ๆ โดยอาศัยพฤติกรรมของสังคมและระบบสังคมเป็นตัวนำเข้ามา (Input) ในขณะที่เดียวกัน ทางบุคลามิติอันได้แก่ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครู ก็ต้องกำหนดลักษณะและความต้องการของตนเองอย่างชัดเจน โดยที่ไม่ขัดต่อระบบสังคมและพฤติกรรมของสังคมอีก เช่นเดียวกัน ถ้าหากเกิดการขัดแย้งกันขึ้นระหว่างโรงเรียนและบุคคลอื่นเมื่อใด สิ่งที่ต้องปฏิบัติก็คือการหามาตรฐานหรือตัวกลางหนึ่งตัวกลางใดเข้ามาขจัด ผู้บริหารการศึกษาฝ่ายเอกชนที่ที่จะต้องไม่เป็นผู้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลหนึ่งอิทธิพลใด จนทำให้มิติของบุคลากรเกิดขัดแย้งขึ้นมาได้ ข้อขัดแย้งชนิดนี้เกิดขึ้นในระบบงานของกระทรวงศึกษาธิการมากกว่ากระทรวงอื่น เพราะกระทรวงศึกษาธิการอยู่ภายใต้อิทธิพลของระบบสังคมมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจะมีแนวโน้มอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคลามิติมากกว่าสถาบันนิติ จึงหามาตรฐานและตัวกลางที่ดีมา

^๑ ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๓๐.

แก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ของโรงเรียนราษฎร์ไม่ได้มานานปี เพื่อขจัดข้อขัดแย้งและความสับสนในบทบาทของครูโรงเรียนราษฎร์ ขอเสนอแนะวิธีการจัดการโดยเฉพาะในเรื่องต่อไปนี้

๑. เนื่องจากผลการวิจัยนี้ปรากฏให้เห็นว่า ประชากรมีความคิดแตกต่างกันในเรื่องที่เกี่ยวกับบทบาทด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ และความแตกต่างนี้มีสาเหตุมาจากวิถีทางการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะ เช่นนี้เนื่องมาจากทั้งผู้จัดการและครูใหญ่มีความสับสนในเรื่องโครงสร้างขององค์การบริหารโรงเรียน ตลอดจนระบบการศึกษาฝ่ายเอกชนเป็นอันมาก นับว่าเป็นไปตรงตามสมมติฐานทั้ง ๓ ประเภทของเกตเซลส์ (Getzels) ดังกล่าวไว้ในหน้า ๓๒๗ โดยทฤษฎี องค์การเกี่ยวกับระบบการศึกษาควรจะมีเงื่อนไขสำคัญที่จำเป็นจริง ๆ ซึ่งขาดเสียมิได้คือ จะต้องมีการกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายและลักษณะงานที่จะต้องทำไว้ให้ชัดเจน จะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการและควบคุมบังคับบัญชาไว้ให้ชัดเจน จะต้องมีการมอบหมายงานให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจนว่าจะให้ทำอะไรบ้าง มีขอบเขตเพียงใด เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรับผิดชอบที่แน่นอน และเพื่อให้มีการแบ่งส่วนป็นส่วนงานให้บุคลากรต่าง ๆ ได้ทำทั่วถึงกัน จะต้องมีการวางมาตรการบางอย่างที่จะกระตุ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง มาตรการดังกล่าวต้องเป็นการบำรุงขวัญ มีใช้การบังคับ เพื่อให้บุคลากรรักและพอใจที่จะปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดผลแก่หน่วยงาน จะต้องมีการสื่อสารที่สะดวกรวดเร็วและแน่นอน และจะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นด้วย^๑ แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้ว การบริหารการศึกษาฝ่ายโรงเรียนราษฎร์มีความสับสนอยู่เป็นเวลานานปี ไม่มีการกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายและลักษณะงานที่ต้องทำให้แน่ชัด ในนโยบายของรัฐบาลชุดต่าง ๆ ที่ผ่านมา ก็กล่าวเพียงว่ายึดนโยบายแบ่งแรง แต่ก็มิได้แจกแจงว่าลักษณะงานเช่นไรเป็นงานแบ่งแรงอันพึงประสงค์ ผลสืบเนื่องต่อมาก็คือ ความไม่แน่ชัดในการกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานฝ่ายโรงเรียนราษฎร์ทั้งในฝ่ายเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการและในฝ่าย

^๑Lloyd E. McCleary, and Stephen P. Hencley, Secondary School Administration: Theoretical Bases of Professional Practice (New York: Dodd, Mead and Co., 1965), p. 166.

บุคลากรของโรงเรียน อำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการและควบคุมบังคับบัญชาประจำตำแหน่ง
 เจ้าของ ผู้จัดการ และครูใหญ่ของโรงเรียนราษฎร์ จึงซ้ำซ้อนกันในหลายเรื่องและหลายประการ
 ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความล้มเหลวในด้านการงานบริหารโรงเรียนราษฎร์ทุกยุคทุกสมัย เป็น
 ปัญหาเรื้อรังยืดยาวมาจนกระทั่งทุกวันนี้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้จัดการและครูใหญ่ยังมีความไม่แน่ใจ
 ในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์อยู่หลายข้อถามนั้น แสดงว่า ผู้จัดการและครูใหญ่โรงเรียน
 ราษฎร์ยังมีความลังเลใจที่จะทุ่มเทตนเองในการงาน เพราะยังเกรงว่าจะทำให้ตนเองได้รับความ
 เสียหายหรือมีอำนาจน้อยลงไป นอกนั้น บางคนรู้สึกว่าคุณเองไม่มีความเชื่อมั่นพอที่จะให้บุคลากร
 อื่น ๆ ทำงานที่ตนรับผิดชอบได้^๑

เพื่อแก้ปัญหานี้ ประการแรก ควรมีการศึกษาและกำหนดรูปแบบนโยบายการจัดการศึกษา
 ของชาติแบบแบ่งแรงนี้ให้เห็นเด่นชัดว่า แบ่งแรงแบบใดดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดสำหรับการบริหาร
 การศึกษาของไทย ในอันที่จะสอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย

๒. การคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียนราษฎร์ ควรกำหนดวุฒิ
 ทางการศึกษาให้สูงกว่าครู อย่างน้อยที่สุด ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการควรมีวุฒิทางการศึกษาระดับ
 ปริญญาตรีขึ้นไป เพราะผลจากการวิจัยครั้งนี้เป็นเครื่องยืนยันว่า ความแตกต่างกันในด้านระดับ
 การศึกษา ก่อให้เกิดความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันมากที่สุด ผู้มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปมี
 ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับหลักวิชาหรือหลักการบริหารโรงเรียน มากกว่าผู้มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า
 ปริญญาตรีขึ้นไป ลักษณะนี้ตรงกับหลักที่ว่า การเป็นผู้ว่านั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด สำหรับช่วย
 รักษาสถานการณต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี^๒

๓. ควรเปิดโอกาสให้ผู้จัดการและครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ได้รับการศึกษาอบรม หรือ
 ส่งเสริมให้ไปศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารการศึกษาและการบริหาร
 โรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการและครูใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งอยู่แล้วในโรงเรียนราษฎร์จะต้อง
 หาหนทางปรับปรุงเป็นการรีบด่วน ทั้งนี้โดยมุ่งปรับปรุงกลุ่มผู้จัดการกับครูใหญ่ผู้ดีกว่าปริญญาตรี

^๑ อรุณ ริกธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑๔๗-๑๔๘.

^๒ อรุณ ริกธรรม, "การเสริมสร้างลักษณะหัวหน้างานในการบริหาร," วารสาร
 รัชศาสตร์นิเทศ. ๗ (กรกฎาคม ๒๕๑๕) : ๑๐๔-๑๐๘.

เป็นอันดับแรก และกลุ่มผู้จัดการและครูใหญ่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ขึ้นไป เป็นอันดับต่อไป เพราะจากผลแห่งการวิจัยนี้เป็นเครื่องยืนยันว่า ทั้งผู้จัดการและครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ยังมีความสับสนเกี่ยวกับบทบาททางด้านบริหารของตนเองอยู่มาก แม้แต่กลุ่มผู้จัดการผู้ปฏิบัติหน้าที่ขึ้นไปก็ยังคงมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับหลักวิชาหรือหลักการบริหารโรงเรียนน้อยกว่ากลุ่มครูใหญ่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ขึ้นไป

๔. ตำแหน่งที่ต่างกัน เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเกี่ยวกับบทบาททางด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ ลักษณะความขัดแย้งเช่นนี้เป็นความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual conflict) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อนักคิดในตำแหน่งต้องเผชิญกับสถานะต้องเลือกสิ่งมุ่งประสงค์หลายสิ่งในขณะเดียวกัน^๑ วิธีที่อาจจะแก้ปัญหานี้ได้ คือวิธีจัดให้มีการศึกษาอบรมผู้จัดการและครูใหญ่ร่วมกันในวิชาการบริหารโรงเรียนระดับการศึกษาต่าง ๆ จะช่วยให้บุคคลทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาททางด้านวิชาการบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องตรงกัน และถูกหลักวิชามากขึ้น เพราะความเป็นปฏิกัมภ์ของคณนั้นสามารถขจัดได้ โดยใช้ระบบการสื่อสารสองทาง และความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อหน่วยงาน^๒

๕. การเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครู ควรจัดให้มีการสอนและฝึกฝนเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนราษฎร์ด้วย โดยเฉพาะในสถาบันฝึกหัดครูระดับปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้เพราะผู้สำเร็จจากสถาบันฝึกหัดครูออกไปแล้ว ส่วนใหญ่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนอยู่มาก เช่นในฝ่ายราชการก็มีเจ้าหน้าที่ควบคุม ในฝ่ายเอกชนก็มีหน้าที่จัดการโรงเรียนราษฎร์ เนื่องด้วยวิถีทางการศึกษาของบุคลากรฝ่ายจัดการศึกษาเอกชนส่วนมากในปัจจุบันนี้ยังอยู่ในระดับต่ำ เขาเหล่านั้นจึงต้องการความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านบริหารโรงเรียนราษฎร์ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูง บุคคลที่จะทำหน้าที่นี้ก็คือผู้ปฏิบัติทางการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป เพราะโดยสภาพของสังคมไทยทั้งที่เป็นอยู่ มีแนวโน้มที่จะยอมรับนับถือในวิถีทางการศึกษาอยู่แล้ว

๖. การจัดสัมมนาเพื่อทำความตกลงกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบงานด้านบริหารโรงเรียนราษฎร์ของครูใหญ่ ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้ ทั้งจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความคิดเห็นที่ถูกต้องตรงกับหลักวิชา

^๑ เมธา สุตบรรพัต, "ความขัดแย้งต่อตนเอง" วารสารรัฐศาสตร์นิเทศ ๘ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๑๖) : ๖๓-๖๔.

^๒ Rensis Likert, New Pattern in Management (New York: McGraw-Hill Inc., 1961), pp. 44-60.

ให้แก่ผู้จัดการและครูใหญ่อีกด้วย สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย สมาคมครูใหญ่ สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์ สมาคมสหพันธ์โรงเรียนราษฎร์ และสมาคมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ควร มีบทบาทในการสัมมนาเรื่องนี้โดยรีบด่วน

๗. การจัดตั้งสถาบันฝึกหัดครูใหญ่ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ เป็นหลักประกันคุณภาพการให้ การศึกษาในทุกระดับ เพราะการเป็นครูใหญ่เป็นอาชีพทางการศึกษาที่มีความรับผิดชอบหลายอย่าง ซึ่งต้องผ่านการฝึกฝนมามากพอควร จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้นได้ครบถ้วนบริบูรณ์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยนี้ไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร เพราะเป็นการศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของผู้จัดการและ ครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์สายสามัญเท่านั้น และเป็นการศึกษาเฉพาะความคาดหวัง ซึ่งเป็นแต่เพียง บทบาทด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์สายสามัญ ตามความคิดเห็นหรือในอุดมคติ ของผู้ตอบแบบสำรวจเท่านั้น การวิจัยในคราวต่อไป จึงควรจะได้กระทำในเรื่องต่อไปนี้

๑. ควรจะได้ศึกษาถึงความคิดเห็นของบุคคลกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาฝ่าย เอกชนดูบ้าง เฉพาะในเรื่องบทบาทด้านบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ เช่น เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เจ้าของโรงเรียนราษฎร์ ผู้ช่วย ครูใหญ่ และครูในโรงเรียนราษฎร์ ตลอดจนผู้ปกครองนักเรียนด้วย เพราะบุคคลเหล่านี้มีส่วน สัมพันธ์ต่อบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์อยู่มาก เช่นเดียวกัน

๒. ควรจะได้ศึกษาถึงบทบาททางด้านบริหารงานโรงเรียนราษฎร์ของเจ้าของโรงเรียน ของผู้จัดการ และของผู้ช่วยครูใหญ่ที่ปฏิบัติอยู่จริง ๆ บ้าง เพราะจะได้เป็นแนวเปรียบเทียบว่างาน บริหารโรงเรียนราษฎร์ที่ปฏิบัติจริงขณะนี้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างใด และเราคาดหวังจะให้เป็นใน รูปแบบโครงสร้างและลักษณะใด จึงจะช่วยให้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาการบริหารการ ศึกษาฝ่าย เอกชน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาฝ่าย เอกชน ให้สูงขึ้น